

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Singkat KPBS

Sejak 1960an, Gabungan petani peternak sapi Indonesia Pangalengan keberatan dalam menghadapi labilnya perekonomian Indonesia, sehingga balai persusuan sebagian besar dikuasai oleh penguasa dana. Mempunyai usaha peternakan sapi perah merupakan usaha yang sedikit karena susu merupakan produk yang cepat rusak dan tidak tahan lama. Setelah beberapa tahun, pada tanggal 22 Maret 1969 didirikan koperasi yang bernama Koperasi Pertenakan Bandung Selatan (KPBS). Pada tanggal 1 April 1969 KPBS Pangalengan secara resmi telah berbadan hukum. Untuk mengatasi masalah kerentanan produk susu, KPBS membangun fasilitas pengolahan susu yang selesai dibangun pada tahun 1979.

1.1.2 Profil Perusahaan

Berdasarkan yang telah ditetapkan oleh KPBS Pengalengan, visi dan misi PT. Susu KPBS Pangalengan adalah sebagai berikut:

a. Visi

“Menjadi koperasi yang amaliah, modern, sehat organisasi, sehat usaha dan sehat mental serta unggul di tingkat regional & nasional”

b. Misi

Sedangkan Misi dari PT. Susu KPBS Pangalengan adalah sebagai berikut:

1. Taat dan patuh terhadap Pancasila, UUD 1945, Undang- Undang Perkoperasian serta Peraturan Pelaksanaannya dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, serta melaksanakan amanah keputusan Rapat Anggota.
2. Memotivasi anggota secara mandiri untuk meningkatkan harkat derajat sendiri, sekaligus mengangkat citra Perkoperasian.
3. Meningkatkan kopetensi sumber daya koperasi.
4. Melaksanakan tata kelola operasional dengan baik, efektif & efisien.
5. Menjadi laboratorium koperasi persusuan.

6. Mengimplementasikan inovasi, ilmu pengetahuan, teknologi tepat guna yang ramah lingkungan

c. Logo Perusahaan

Berikut merupakan logo KPBS Pengalengan :

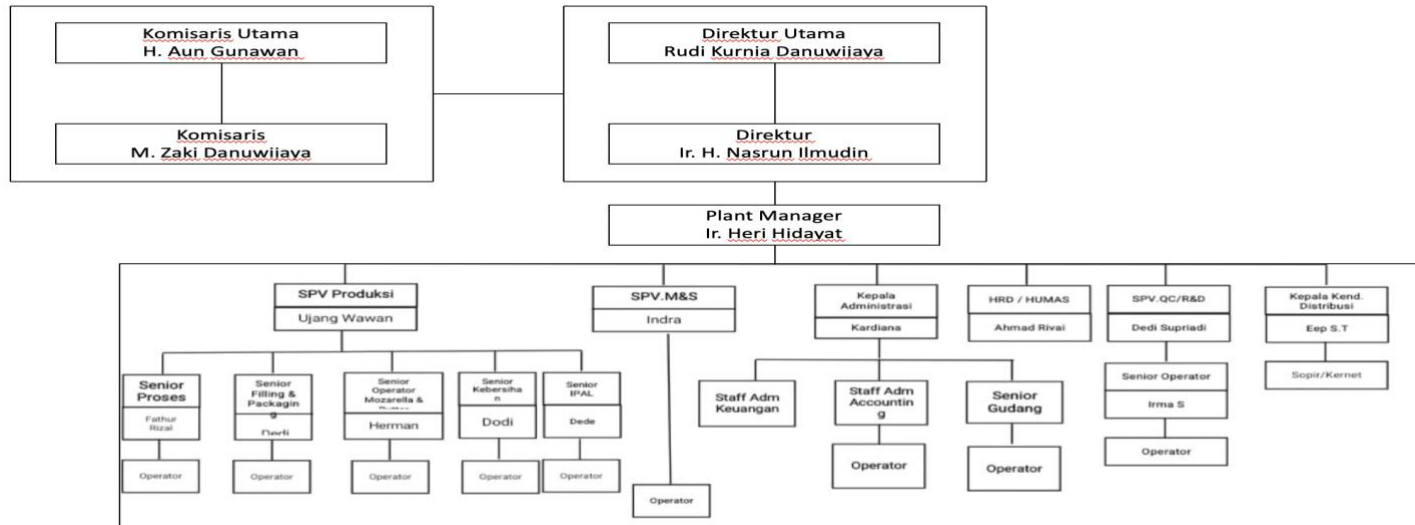


Gambar 1. 1 Logo perusahaan PT.SUSU KPBS Pengalengan

Sumber: PT.SUSU KPBS Pengalengan

d. Struktur Organisasi PT. Susu KPBS Pangalengan

Berikut merupakan struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Susu KPBS Pangalengan. Berdasarkan tabel dibawah diketahui bahwa kekuasaan tertinggi berada pada Komisaris Utama yang artinya setiap keputusan ditetapkan harus sesuai dengan keputusan komisaris utama. PT. Susu KPBS Pangalengan terdiri dari beberapa divisi yaitu, Produksi, Maintance and Service, HRD/Humas, Quality Control/ Resource&Development, serta Distribusi. PT. Susu KPBS Pangalengan tidak memiliki divisi marketing dikarenakan PT hanya melakukan kegiatan pengolahan susu sedangkan kegiatan pemasaran PT. Susu KPBS Pangalengan langsung dilakukan di Distributor Bandung dan diawasi langsung oleh Plant Manager.



Gambar 1. 2 Struktur Perusahaan PT.SUSU KPBS Pengalengan

Sumber: PT.SUSU KPBS Pengalengan.

1.2 Latar Belakang

Perusahaan keluarga merupakan sebuah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Keberadaan perusahaan keluarga baik di Indonesia maupun di negara-negara lainnya mampu membantu peningkatan PDB (Pendapatan Domestik Bruto) setiap negara. Perusahaan keluarga di Indonesia memberikan kontribusi sebesar 25% dalam PDB Indonesia pada tahun 2014. Kebanyakan perusahaan keluarga di Indonesia merupakan wadah atau organisasi yang menyerap banyak jumlah tenaga kerja di Indonesia. Menurut survey yang dilakukan PwC Indonesia, 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga dengan jumlah kekayaan mencapai 134 Triliun USD dengan jumlah sebanyak 0.2% dari jumlah total populasi di Indonesia. John Davis dari Harvard Business School berpendapat bahwa mayoritas bisnis di seluruh dunia dimiliki oleh keluarga. Sekitar 70 hingga 80 persen PDB di seluruh dunia melalui Bisnis Keluarga. Sekitar 85 persen bisnis rintisan dunia dimodali dari uang milik keluarga. Demikian pula, 50 hingga 80 persen lapangan pekerjaan di sebagian besar Negara di dunia difasilitasi oleh keluarga. Sedangkan di Indonesia, bisnis keluarga mencakup 72 persen dari sektor usaha. Secara umum, perkembangan bisnis keluarga di Indonesia dimulai dari lingkaran terdekat keluarga. Selain kontribusinya yang bermakna terhadap PDB dan penciptaan lapangan kerja (Dewanto, 2019) PT. Susu KPBS Pangalengan merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri olahan susu. Kepemilikan saham PT. Susu KPBS Pangalengan merupakan salah satu perusahaan berbentuk Koperasi, didalam unit usaha pengolahan produk susu dan turunannya. Kepemilikan mayoritas saham oleh KPBS sebesar 60% dan dimiliki oleh pihak investor sebesar 40%. Sebagian besar kepemilikan publik dimiliki oleh investor dan sisanya dimiliki oleh KPBS Pangalengan itu sendiri.

Dalam era persaingan digital yang ditandai dengan semakin ketatnya kompetisi yang terjadi di pasar saat ini. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menciptakan terobosan dan inovasi baru serta memanfaatkan seluruh sarana dan teknologi yang tersedia untuk dapat bertahan, yang mana tentunya setiap

perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan memastikan kelangsungan hidup usaha dalam jangka panjang. Menurut penelitian CDMI, industri susu dalam negeri tumbuh pesat. Tahun 2017 lalu pasar susu Indonesia bernilai Rp. 51,69 triliun dengan angka pertumbuhan rata-rata 6,60% per tahun. Susu bubuk menguasai porsi terbesar (59%), sisanya merupakan susu cair (20%) dan susu kental manis (21%). Dengan nilai pasar yang begitu besar, persaingan tidak dapat dihindarkan. (CDMI, 2017) Karena pada kenyataannya walaupun suatu perusahaan menghasilkan banyak varian produk, tetapi jika produk tidak dapat menarik minat konsumen dan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pasar, maka produk semacam ini lambat laun pasti akan ditinggalkan oleh konsumen. Namun sebaliknya jika produk tersebut memiliki daya tarik yang khas, berkualitas, sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen, maka konsumen akan merasa tertarik dan memiliki minat untuk mencoba serta mengkonsumsi. Oleh karena itu, penentuan strategi produk yang dilakukan oleh perusahaan harus tepat dan sesuai dengan harapan konsumen.

Melihat dari informasi di atas menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kompetensi dan daya saing yang mereka miliki agar mampu mempertahankan para konsumen dari pesaing baik yang sudah ada ataupun baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu merumuskan strategi internal dan eksternal secara efektif dan efisien. Strategi perusahaan menurut (David, 2013) merupakan rencana tujuan jangka panjang perusahaan agar bisa mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah rencana *top manajemen* dan sumber daya perusahaan dalam pengambilan keputusan demi mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, strategi merupakan proses penyusunan rencana yang dilakukan oleh pihak *top management* atau perusahaan dalam menghasilkan rumusan dasar pengambilan keputusan.

Berbagai metode pendekatan dapat digunakan dalam membantu perusahaan untuk merumuskan dan memilih strategi mana yang harus diterapkan. Contohnya ialah penggunaan analisis SWOT Menurut (Rangkuti, 2015a) analisis SWOT

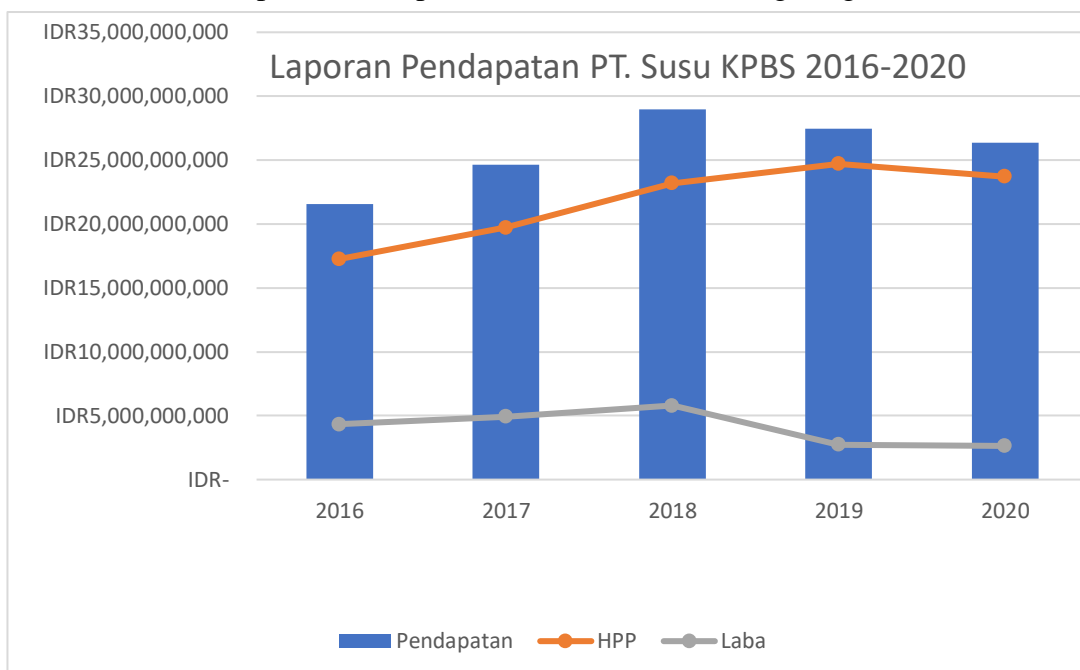
merupakan cara perusahaan menyusun strategi yang dapat mengoptimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat mengurangi kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Galavan (2014), analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) merupakan proses untuk menemukan strategi yang efektif diimplementasikan sesuai keadaan pasar, peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) digunakan untuk mengetahui kondisi eksternal kemudian kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) didapatkan melalui analisis internal perusahaan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT, yaitu suatu alat untuk membandingkan kondisi perusahaan berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang dapat memberikan strategi alternatif sebagai evaluasi permasalahan bisnis.

Beberapa penelitian terdahulu membahas betapa pentingnya sebuah strategi pengembangan bagi perusahaan. Menurut (Rinawati et al., 2017). menyatakan bahwa pada penelitiannya di PT. Karya Payudasa analisis lingkungan internal dan eksternal dibuat sebagai alat bantu yang digunakan untuk menyusun strategi alternatif. Selanjutnya dari perusahaan PT. Sido Muncul, Tbk Semarang berdasarkan hasil analisis diagram SWOT strategi alternatif yang perlu dilakukan berada di kuadran 1 dimana pada kuadran tersebut perusahaan perlu melakukan penetrasi harga dan inovasi produk (Afrianto et al., 2017). Oleh karena itu, pada penelitian kali ini peneliti memilih untuk menerapkan analisis SWOT dan QSPM dalam kegiatan perumusan strategi pengembangan usaha pada PT. Susu KPBS PANGALENGAN.

Pasar susu sapi saat ini cukup menjanjikan melihat serapan dari industri cukup menjanjikan. Hasil produksi susu sapi pangalengan sebanyak 80 persen diserap oleh industri pengolah susu (IPS). Namun, produksi susu sapi saat ini masih stagnan dan cenderung turun sejak awal 2017 perusahaan hanya mampu memproduksi sekitar 85 ton per hari. Padahal di tahun 2011 produksi bisa mencapai 120 ton per hari. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor mulai dari persaingan harga, munculnya tempat produksi baru dan fasilitas pabrik cenderung konvensional serta kegiatan pemasaran yang belum optimal. (industri.kontan.co.id,2017). Menurut (Irfana et al., 2022). Menyatakan bahwa

penelitian yang berjudul Hubungan Suhu dan Kelembaban terhadap produksi susu sapi perah di Indonesia sebagai berikut. Perubahan iklim mempengaruhi industri olahan susu secara langsung dan tidak langsung. Secara tidak langsung perubahan iklim berpengaruh terhadap produksi dan kualitas pakan. Keterbatasan produksi dan kualitas pakan dapat menyebabkan rendahnya produktivitas, menurunnya kesuburan ternak dan meningkatnya kematian pada ternak. Dampak langsung perubahan iklim terhadap peternakan dapat meliputi turunnya kemampuan produksi ternak dan turunnya penambahan berat badan akibat suhu. Ketika musim panas dapat menyebabkan turunnya produksi susu sapi perah dan penurunan tersebut akan semakin cepat apabila semakin meningkat. Selain itu didukung pula oleh pernyataan dari Menteri Perindustrian yang mengatakan bahwa pihaknya akan memperbaiki alur supplier bahan baku untuk proses produksi. Menurutnya, transaksi yang terjadi antara para peternak dengan Industri Pengolahan Susu (IPS) di tempat-tempat penerimaan susu (TPS) dan/atau Koperasi pada umumnya dilakukan secara manual dan konvensional. (IDX Channel, 2022)

Gambar 1. 3 Laporan Pendapatan PT.SUSU KPBS Pengalengan 2016-2020



Sumber: PT.SUSU KPBS Pengalengan

Grafik berikut menunjukkan rincian pendapatan bersih seluruh produk KPBS mulai dari susu hingga produk hasil olahan susu lainnya sejak tahun 2016 hingga

2020 di PT. Susu KPBS Pangalengan. Dapat terlihat bahwa selama hampir 3 tahun terakhir pendapatan bersih cenderung mengalami penurunan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Saudara Zaki Danuwijaya yang merupakan perwakilan dari pihak komisaris PT.Susu KPBS Pangalengan beliau menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya fenomena penurunan pendapatan selain akibat dari pandemic covid-19 antara lain : (1) Produksi susu segar yang belum menjangkau pasar, (2) Kegiatan pemasaran lebih banyak dilakukan secara tradisional. Contohnya dalam memasarkan produknya KPBS masih mengandalkan *promosi door to door*, (3) Distributor kesulitan dalam menjangkau konsumen akibat dari letak yang berjauhan. (4). Sumber daya manusia yang dimiliki masih sangat terbatas. Salah satunya kualitas sumber daya manusia yang belum sesuai standar kualitas. Sumber Daya Manusia tidak memiliki kelayakan fasilitas yang menunjang dalam melaksanakan kegiatan bisnis. (5) Pemanfaatan teknologi pada proses bisnis yang dilakukan oleh PT. Susu KPBS masih sangat minim. Saluran kegiatan distribusi mulai dari supplier hingga ke tangan konsumen masih manual tanpa adanya penggunaan sistem informasi. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul ” Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis *SWOT* Dan *QSPM* (Studi Kasus Pada Perusahaan Keluarga Pt. Susu Kpbs Pangalengan”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian terdahulu menyatakan bahwa analisis SWOT dapat membantu merumuskan alternatif strategi bagi perusahaan PT.XYZ (Evelyn, 2018). Selanjutnya dari sektor pengolahan ikan laut SWOT analisis membantu merumuskan strategi pengembangan bisnis dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang (Hatta et al., 2018) . Hal ini juga didukung dengan penelitian pada sektor catering yang dilakukan oleh Zhafirin menyatakan bahwa metode menghasilkan kekuatan yang dapat menjadi peluang dan pendorong berkembangnya catering Primadeva Utama (Zhafirin et al., 2019). Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal PT. Susu KPBS Pangalengan?

2. Alternatif strategi apa yang berperan dalam membantu pengembangan usaha PT. Susu KPBS Pangalengan?
3. Apa yang menjadi strategi prioritas yang dapat diterapkan pada PT. Susu KPBS?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor internal (kekuatan utama dan kelemahan utama) dan faktor eksternal (peluang utama dan ancaman utama) pada PT. Susu KPBS Pangalengan.
2. Untuk mengetahui alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat PT. Susu KPBS Pangalengan.
3. Untuk menentukan prioritas strategi pengembangan usaha PT. Susu KPBS Pangalengan.

1.5 Manfaat Penelitian

Aspek Teoritis

1. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengetahuan mengenai pengembangan bisnis dengan pendekatan SWOT dan QSPM Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan dijadikan referensi baru mengenai pengembangan bisnis keluarga.

Aspek Praktis

1. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dalam penerapan pengembangan bisnis dengan pendekatan SWOT dan QSPM secara langsung pada usaha bisnis dan serta dapat meningkatkan pengetahuan masyarakat dalam strategi pengembangan usaha.

2. Bagi PT. Susu KPBS Pangalengan

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan rujukan atau pertimbangan pada pihak manajemen yang bersangkutan dalam pengembangan bisnis PT. Susu KPBS Pangalengan dengan pendekatan SWOT dan QSPM

1.6 Sistematika Penelitian

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu yang akan diuraikan menjadi landasan teori.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan analisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.